

Tabelle 11 Übersicht zu aktuellen Arbeitszeitmodellen

	<i>Modell</i>	<i>Dauer der Arbeitszeit</i>	<i>Lage der Arbeitszeit</i>	<i>Lohnfolgen</i>
A	Vollzeit-Anstellung	Beschäftigungsumfang (BU) von 100%, z.B. 42 Std. je Woche	Gleichmässige Verteilung im Rahmen einer Gleitzeitregelung bzw. nach Dienstplan	Stetiger Lohn von 100 %
B	Teilzeit-Anstellung	BU < 100 %	In der Regel gleichmässige Verteilung im Rahmen einer Gleitzeitregelung	Stetiger Lohn < 100 %
C	Bandbreitenmodell Individuelle Soll-Arbeitszeit für eine bestimmte Periode	BU innerhalb einer Bandbreite, z.B. zwischen 35 und 43 Std.; ggf. Kompensationstage anstelle reduzierter Wochenarbeitszeit	In der Regel gleichmässig im Rahmen einer Gleitzeitregelung	In der Regel (reduzierter) Lohn nach effektivem BU
D	Job-Sharing Gemeinsames Anstellungsverhältnis der Job-Sharer/-innen	Fester Gesamt-BU; flexible Aufteilung im Innenverhältnis der Job-Sharer/-innen	Nach Vereinbarung der Job-Sharer/-innen	Stetig oder variabel gemäss Vereinbarung der Job-Sharer/-innen
E	Feste Jahresarbeitszeit saisonal verteilt	Gemäss fest vereinbartem BU je Jahr	Ungleiche Verteilung nach betrieblichen Bedürfnissen und Saisonschwankungen	Stetig gemäss vereinbartem BU
F	Flexible Jahresarbeitszeit	Gemäss flexiblem BU, evtl. mit Minimalgarantie; sog. Arbeit auf Abruf	Ungleiche Verteilung nach betrieblichem Bedürfnis; primär betriebsorientiert	Variabel gemäss effektivem BU
G	Zeitautonome Arbeitsgruppen Im Zentrum steht die zu bewältigende Aufgabe; wer wann wie lange arbeitet, regelt die Gruppe	Fester BU einer ganzen Arbeitsgruppe; flexible Aufteilung innerhalb der Gruppe	Ungleiche Verteilung entsprechend den gruppeninternen Abmachungen	Stetig oder variabel gemäss Gruppenvereinbarung
H	Freie Arbeitszeit Aufgaben- oder projektorientiert mit minimalen Rahmenbedingungen	Frei	Frei	Aufgaben- oder projektorientierter Lohn
I	Zeitsparmodell (Form der Lebensarbeitszeit) Ein Teil der Arbeitszeit wird nicht ausbezahlt, sondern auf einem Zeitsparkonto gutgeschrieben	BU in der Regel fest, aber höher als der ausbezahlte Lohn	In der Regel gleichmässige Verteilung	In der Regel stetig, aber <i>unter</i> dem effektiven BU
K	Langzeiturlaub Sog. Sabbaticals	Dauer gemäss Vereinbarung	Lage gemäss Vereinbarung	"...man muss es sich leisten können und wollen"; Finanzierung durch Zeitsparkonto möglich
L	Staffettenmodell Teil-Pensionierungen erfolgen zugunsten des Teileinstiegs von Lehrabgänger/-innen	BU gemäss individueller Vereinbarung auf beiden Seiten (Alt und Jung)	In der Regel gleichmässige Verteilung gemäss Vereinbarung	(Reduzierter) Lohn nach effektivem BU

M	Vorzeitige Alterspensionierung (Form der Lebensarbeitszeit)	Reduktion der Lebensarbeitsjahre	Ungleiche Verteilung der Erwerbsjahre (bis zum AHV-Alter)	Wegfall oder Reduktion bei (Teil-)Pensionierung; Teilkompensation durch Leistungen der 2. und 3. Säule
----------	--	----------------------------------	---	--

Tabelle 21 IST-Regelung bei Normalarbeitszeit gleitend

Merkmale – Stetiger Beschäftigungsumfang von 100% sowie Lohn von 100 % laufen parallel.
– Schwankung der Tages- und Wochenarbeitszeit innerhalb der Gleitzeitregelung.

		<i>Dauer bzw. Regelung</i>	<i>Lage</i>	<i>Bemerkungen</i>
1	<i>Tag</i>	8.24 im Durchschnitt min. 5.30, max. 11.45	Min. 8.30 bis 16.30 Uhr max. 6.30 bis 19.00 Uhr	
2	<i>Woche</i>	42 im Durchschnitt	Ungleichmässige Verteilung auf MO bis FR möglich	
3	<i>Jahr</i>	52.14 Wochen abzüglich Ferien und Feiertage; plus/minus 60 Std.	Relativ gleichmässig verteilt über das ganze Jahr	
4	<i>Lebensarbeitszeit</i>	Fix, bis zum 63. Altersjahr	Gleichmässig verteilt über das ganze Arbeitsleben	
5	<i>Freiwillige vorzeitige Pensionierung</i>	Ohne Rentenkürzung ab 60 möglich sofern Volleinkauf	Gleitende oder Teil-Pensionierung ist möglich	
6	<i>Urlaub</i>	Unbezahlter Urlaub (auch Teilzeiterurlaub) in der Regel bis 1 Jahr möglich; Entgegenkommen Stadt betr. VK-Prämie; bezahlter Bildungsurlaub bis 3 Monate unter bestimmten Voraussetzungen	Nach Vereinbarung	Unbezahlter Urlaub ist für den Ressourcen-Erhalt, z.B. bei Mutterschaft, wichtig; es gilt, die Nutzung erworbener Kompetenzen nach einem Urlaub mit Teilzeit zu sichern.□□
7	<i>Pausen</i>	Fix, 2 x 15 Min. soweit betrieblich möglich	Variabel je nach Infrastruktur und betrieblicher Abkömmlichkeit	
8	<i>Mittagspause</i>	Min. 0.45 max. 2.30	Variabel zwischen 11.30 und 14.00 Uhr	
9	<i>Mehrarbeit / Überzeit</i>	Mehrarbeit (positiver Gleitzeitsaldo) = Überschreitung der kumulierten Soll-Zeit (durchschn. Tages-, Wochen-, Monatsarbeitszeit) Überzeit = Angeordnete Arbeitszeit, welche über die tägliche Soll-Arbeitszeit hinausgeht	Ausserhalb der Blockzeiten 8.30 – 11.30 / 14.00 - 16.30; allerdings führt nur ein kleiner Teil davon zu Mehrarbeit oder gar Überzeit	
10	<i>Zeitzuschlag für Überzeit</i>	20 % 30 % 20 % 30 %	nachts, 20 bis 24 Uhr nachts, 24 bis 6 Uhr SA und arbeitsfreie Tage SO und Feiertage	
11	<i>Zeitausgleich für Mehrarbeit und Überzeit</i>	Mehrarbeit (Gleitzeit): Jahresübertrag von max. plus / minus 60 Stunden Überzeit: Volle Kompensation ggf. samt Zeitzuschlag innert 12 Monaten (Regel)	Gleitzeitausgleich: Ausserhalb der Blockzeit (fast) jederzeit möglich. Innerhalb der Blockzeit: Max. 1 ½ Tage je Monat Überzeitkompensation in- und ausserhalb der Blockzeit möglich	Da Abwesenheit en bloc betrieblich erwünscht sein kann, werden in der Praxis grössere Gleitzeitguthaben wochenweise kompensiert.□
12	<i>Zeitzuschlag für ordentl. Arbeit zur Unzeit</i>	-	-	
13	<i>Minderarbeit</i>	Minderarbeit = Unterschreitung der kumulierten Soll-Zeit (durchschnittliche Tages-, Wochen-, Monatsarbeitszeit)	Kann grundsätzlich sowohl inner- wie ausserhalb der Blockzeiten entstehen	

14	<i>Bereitschafts- + Pikettdienst</i>	-	-	
15	<i>Lohn</i>	Lohn gem. 100 % BU	-	

Tabelle 22 IST-Regelung bei Teilzeitarbeit (in der Regel gleitend)

- Merkmale
- Gleichbleibender Beschäftigungsumfang von < 100% und Lohn gleicher Höhe laufen parallel.
 - Schwankung der Tages- und Wochenarbeitszeit innerhalb gewisser Bandbreiten (Gleit. Arbeitszeit).
 - Voraussetzung für Gleitende Arbeitszeit: Der wöchentliche BU beträgt mind. 15 Std. (ca. 36%).

		<i>Dauer bzw. Regelung</i>	<i>Lage</i>	<i>Bemerkungen</i>
1	<i>Tag</i>	Durchschn. Anzahl Std. gem. BU; theoretisch min. 5.30, max. 11.45	Min. 8.30 bis 16.30 Uhr Max. 6.30 bis 19.00 Uhr	
2	<i>Woche</i>	Durchschn. Anzahl Std. gem. BU mal 5; Stellen-Teilung möglich	Ungleichmässige Verteilung auf MO bis FR möglich	
3	<i>Jahr</i>	52.14 Wochen abzüglich Ferien und Feiertage; plus/minus 60 Std.	In der Regel gleichmässig verteilt über das ganze Jahr	
4	<i>Lebensarbeits- zeit</i>	Fix, bis zum 63. Altersjahr	gleichmässig verteilt über das ganze Arbeitsleben; Anpassung des BU an veränderte Lebensumstände möglich	
5	<i>Freiwillige vorzeitige Pen- sionierung</i>	Ohne Renten kürzung ab 60 möglich sofern Volleinkauf	Gleitende oder Teil-Pensionierung ist möglich.	
6	<i>Urlaub</i>	Unbezahlter Urlaub in der Regel bis 1 Jahr möglich; Entgegenkommen Stadt betr. VK-Prämie; bezahlter Bil- dungsurlaub bis 3 Monate unter best. Voraussetzungen	Nach Vereinbarung	
7	<i>Pausen</i>	Fix, 1 bis 2 x 15 Min. soweit betrieb- lich möglich	Variabel je nach Infrastruktur und betrieblicher Abkömmlichkeit	
8	<i>Mittagspause</i>	Min. 0.45 max. 2.30	Variabel zwischen 11.30 und 14.00 Uhr	
9	<i>Mehrarbeit / Überzeit</i>	Mehrarbeit (positiver Gleitzeitsaldo) = Überschreitung der kumulierten Soll- Zeit (durchschnittliche Tages-, Wo- chen-, Monatsarbeitszeit) Überzeit = Angeordnete Arbeitszeit, welche über die tägliche Soll- Arbeitszeit der <u>Voll</u> beschäftigten hi- nausgeht	Ausserhalb der Blockzeiten 8.30 – 11.30 / 14.00 - 16.30; allerdings führt nur ein kleiner Teil davon zu Mehrar- beit oder gar Überzeit	
10	<i>Zeitzuschlag für Überzeit</i>	20 % 30 % 20 % 30 %	nachts, 20 bis 24 Uhr nachts, 24 bis 6 Uhr SA und arbeitsfreie Tage SO und Feiertage	
11	<i>Zeitausgleich für Mehrarbeit und Überzeit</i>	Mehrarbeit (Gleitzeit): Jahresübertrag von max. plus / minus 60 Stunden Überzeit: Volle Kompensation ggf. samt Zeitzuschlag innert 12 Monaten (Regel)	Gleitzeitausgleich: Ausserhalb der Blockzeit (fast) jederzeit möglich. Innerhalb der Blockzeit: Max. 1 ½ Tage je Monat Überzeitkompensation in- und ausserhalb der Blockzeit möglich	Sofern bei Teilzeitbe- schäftigten die allfäl- lige Mehrarbeit das Vollpensum nicht übersteigt, können mehr als 60 Stunden auf das folgende Jahr übertragen wer- den.□□
12	<i>Zeitzuschlag für ordentl. Arbeit zur Unzeit</i>	-	-	
13	<i>Minderarbeit</i>	Minderarbeit = Unterschreitung der kumulierten Soll-Zeit (durchschnittli- che Tages-, Wochen-, Monatsarbeits- zeit)	Kann grundsätzlich sowohl inner- wie ausserhalb der Blockzeiten entstehen	
14	<i>Bereitschafts- + Pikettdienst</i>	-	-	

15	Lohn	Lohn gem. reduziertem BU Kinderzulage ab ca. 30 % BU voll	-	
----	------	--	---	--

Tabelle 23 IST-Regelung bei fester Arbeitszeit nach Dienst- oder Schichtplan

- Merkmale
- Stetiger Beschäftigungsumfang (BU) von in der Regel 100% und Lohn gleicher Höhe laufen parallel.
 - Aus betrieblichen oder aus Gründen der Konvention feste Tages- und Wochenarbeitszeiten.
 - In der Regel eine Palette unterschiedlicher Dienste und Schichten.

		<i>Dauer bzw. Regelung</i>	<i>Lage</i>	<i>Bemerkungen</i>
1	Tag	Fix nach Dienstplan	Fix nach Dienstplan	Teilzeit ist bei Arbeit nach Dienst- oder Schichtplan äusserst selten
2	Woche	Fix nach Dienstplan; in der Regel verteilt auf 5 Tage; max. 60 Std. an 7 aufeinanderfolgenden Tagen	Fix nach Dienstplan	
3	Jahr	2'190 Stunden (= 52.14 Wochen), abzüglich Ferien und Feiertage	In der Regel gleichmässig verteilt über das Jahr; teilweise mit saisonalen Schwerpunkten (z.B. Strasseninspektorat im Winter)	
4	Lebensarbeitszeit	Fix, bis zum 63. Altersjahr	Gleichmässig verteilt über das ganze Arbeitsleben	
5	Freiwillige vorzeitige Pensionierung	Ohne Rentenkürzung ab 60 möglich sofern Volleinkauf	Gleitende oder Teil-Pensionierung heute eher schwierig (da Rest = Teilzeit); rechtlich sind die Voraussetzungen gegeben	
6	Urlaub	Unbezahlter Urlaub (auch Teilzeiterurlaub) in der Regel bis 1 Jahr möglich; Entgegenkommen Stadt betr. VK-Prämie; bezahlter Bildungsurlaub bis 3 Mte unter best. Voraussetzungen	Nach Vereinbarung; unbezahlte Teilzeiterurlauben sind schwierig, da Rest = Teilzeit	
7	Pausen	Fix, 2 mal 15 Min. oder 1 mal 30 Min. soweit betrieblich möglich	Fix nach Dienstplan	
8	Mittagspause	Nach Dienstplan, mind. 45 Min.	Fix nach Dienstplan	
9	Mehrarbeit / Überzeit	Mehrarbeit = Überzeit, entsteht, wenn die Zeit gem. Dienstplan überschritten wird	Ausserhalb der Dienstplanzeiten	
10	Zeitzuschlag für Überzeit	20 % 30 % 20 % 30 %	nachts, 20 bis 24 Uhr nachts, 24 bis 6 Uhr SA und arbeitsfreie Tage SO und Feiertage	
11	Zeitausgleich für Mehrarbeit und Überzeit	Mehrarbeit im Sinne eines Gleitzeit-saldos entsteht nicht; Überzeit: Volle Kompensation ggf. samt Zeitzuschlag innert 12 Monaten (Regel)	Überzeitkompensation gemäss Planung der künftigen Dienste	
12	Zeitzuschlag für ordentl. Arbeit zur Unzeit	10 % 20 % 30 %	nachts, 20 bis 24 Uhr nachts, 24 bis 5 Uhr SO und Feiertage	
13	Minderarbeit	Minderarbeit ist nicht vorgesehen (Pünktlichkeitszwang; Zuspätkommen führt zu Abzug)	-	
14	Bereitschafts- + Pikettdienst	Soweit erforderlich gemäss Bereitschafts- bzw. Pikettplan (Woche, Wochenende, 24-Std.-Tag, Stunde)	Ausserhalb der Arbeitszeiten gem. Dienstplan; z.B. während 24 Winterwochen im Strasseninspektorat	Die noch vermehrte Umwandlung von Zulagen in Zeitzu-

15	<i>Lohn</i>	Lohn gemäss 100% BU Schichtdienst: 1'200 Franken Pauschale sowie 5 Franken je geleistete Stunde Bereitschafts- und Pikettdienst: Geldentschädigung als Regel	Nachts, 20 bis 5 Uhr SO und Feiertage Woche, Wochenende, 24-Std.-Tag, Stunde	schläge wäre beschäftigungswirksam; die nötigen Zusatzanstellungen bedingten aber überproportionalen Aufwand
----	-------------	--	--	--

Tabelle 24 IST-Regelung bei flexibler Arbeitszeit zwischen 38 und 43 Stunden (Art. 37 PR)

- Merkmale
- Ein stetiger 100%iger Beschäftigungsumfang in Abweichung von der Normalarbeitszeit (42 Std.) führt zu Lohnreduktion und/oder zusätzlicher Freizeit.
 - Schwankung der Tages- und Wochenarbeitszeit innerhalb gewisser Bandbreiten (Gleit. Arbeitszeit).
 - Voraussetzung: 100% Beschäftigungsumfang als Ausgangspunkt.

		<i>Dauer bzw. Regelung</i>	<i>Lage</i>	<i>Bemerkungen</i>
1	<i>Tag</i>	Durchschnittlich 1/5 von 38 bis 43 min. 5.30, max. 11.45	Min. 8.30 bis 16.30 Uhr max. 6.30 bis 19.00 Uhr	
2	<i>Woche</i>	Durchschnittlich 38 bis 43	Ungleichmässige Verteilung auf MO bis FR möglich	
3	<i>Jahr</i>	52.14 Wochen mal Anzahl Stunden gem. Variante I bis IX abzüglich Ferien und Feiertage; plus/minus 60	Relativ gleichmässig verteilt über das ganze Jahr; ggf. Bezug von Zusatzfreitagen (Kompensationstagen)	Die effektive Nutzung der flexiblen Arbeitszeit ist bescheiden
4	<i>Lebensarbeitszeit</i>	Std. Fix, bis zum 63. Altersjahr	gleichmässig verteilt über das ganze Arbeitsleben	
5	<i>Freiwillige vorzeitige Pensionierung</i>	Ohne Rentenkürzung ab 60 möglich sofern Volleinkauf	Gleitende oder Teil-Pensionierung ist möglich	
6	<i>Urlaub</i>	Unbezahlter Urlaub (auch Teilzeiterurlaub) in der Regel bis 1 Jahr möglich; Entgegenkommen Stadt betr. VK-Prämie; bezahlter Bildungsurlaub bis 3 Mte unter best. Voraussetzungen	Nach Vereinbarung	
7	<i>Pausen</i>	Fix, 2 x 15 Min. soweit betrieblich möglich	Variabel je nach Infrastruktur und betrieblicher Abkömmlichkeit	
8	<i>Mittagspause</i>	Min. 0.45 max. 2.30	Variabel zwischen 11.30 und 14 Uhr	
9	<i>Mehrarbeit / Überzeit</i>	Mehrarbeit (positiver Gleitzeitsaldo) = Überschreitung der kumulierten Soll-Zeit (durchschnittliche Tages-, Wochen-, Monatsarbeitszeit) Überzeit = Angeordnete Arbeitszeit, welche über die tägliche Soll-Arbeitszeit hinausgeht	Ausserhalb der Blockzeiten 8.30 – 11.30 / 14.00 - 16.30; allerdings führt nur ein kleiner Teil davon zu Mehrarbeit oder gar Überzeit	
10	<i>Zeitzuschlag für Überzeit</i>	20 % 30 % 20 % 30 %	nachts, 20 bis 24 Uhr nachts, 24 bis 6 Uhr SA und arbeitsfreie Tage SO und Feiertage	
11	<i>Zeitausgleich für Mehrarbeit und Überzeit</i>	Mehrarbeit (Gleitzeit): Jahresübertrag von max. plus / minus 60 Stunden Überzeit: Volle Kompensation ggf. samt Zeitzuschlag innert 12 Monaten (Regel) 5 oder 10 zusätzliche Freitage (Kompensationstage) je nach Modell.	Gleitzeitausgleich: Ausserhalb der Blockzeit (fast) jederzeit möglich. Innerhalb der Blockzeit: Max. 1 ½ Tage je Monat Überzeitkompensation in- und ausserhalb der Blockzeit möglich Bezug der Kompensationstage teilw. nach Bedürfnis	

12	<i>Zeitzuschlag für ordentl. Arbeit zur Unzeit</i>	-	-	
13	<i>Minderarbeit</i>	Minderarbeit = Unterschreitung der kumulierten Soll-Zeit (durchschn. Tages-, Wochen-, Monatsarbeitszeit)	Kann grundsätzlich sowohl inner- wie ausserhalb der Blockzeiten entstehen	
14	<i>Bereitschafts- + Pikettdienst</i>	-	-	
15	<i>Lohn</i>	Minderlohn je nach BU gem. Modell Entgegenkommen der Stadt durch VK-Prämien auf 100% vers. Verdienst	-	

Tabelle 25 Umfrageergebnisse zu Arbeitszeit und Zeiterfassung

Auswertung von 400 eingegangenen Antworten (Versand an über 2'000 Lohnempfänger/innen im März/April 1998)		Ja	Nein	ohne Antw.
1. Sind Sie mit Ihrer Arbeitszeitregelung zufrieden?		88%	10%	2%
2. Wenn nein, was wäre für Sie optimal?	59 Antw.			
3. Wenn Sie mehr Freizeit erhalten würden, wären Sie dann bereit, Ihre Arbeitszeit bei entsprechender Lohnkürzung freiwillig zu reduzieren?		30%	64%	6%
4. Gehen Sie davon aus, Sie würden 42 Stunden pro Woche (100%) arbeiten. Welche Variante würden Sie bevorzugen, wenn der Grosse Gemeinderat eine generelle Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit zur Schaffung neuer Arbeitsplätze beschliessen würde?				
> 40 Stunden pro Woche (Lohnkürzung 4.8%)	36%			
> 38 Stunden pro Woche (Lohnkürzung 9.6%)	15%			
> Andere Variante	28%			
> keine Antwort	21%			
5. Falls Sie jetzt 100% arbeiten, wäre an Ihrer eigenen Stelle Teilzeitarbeit (z.B. 90%) möglich?		24%	54%	22%
6. Ist an Ihrer eigenen Stelle Job-Sharing (eine Stelle wird samt zugehörigen Aufgaben und Verantwortung auf 2 oder mehr Beschäftigte aufgeteilt) möglich?		33%	61%	6%
7. Kennen Sie die im Vollzugsreglement zum Personalreglement vorgesehenen Möglichkeiten der Flexiblen Arbeitszeit (Varianten I bis IX)?		53%	40%	7%
8. Welche Möglichkeiten (z. B. Jahresarbeitszeit, Gruppenarbeitszeit u.a.) sehen Sie, um die Attraktivität der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin im Bereich der Arbeitszeit zu verbessern?	103 Antw.			
<i>Falls Sie Ihre Arbeit elektronisch erfassen, bitten wir Sie, auch die folgenden Fragen zu beantworten.</i>				
9. Erfüllt das System der elektronischen Zeiterfassung Ihre Erwartungen in Bezug auf				
> Benutzerfreundlichkeit?		82%	15%	3%
> Zuverlässigkeit / Betriebssicherheit?		59%	36%	5%
> Dienstleistungen Personalamt (Mutationen, Arbeitszeitrapporte, Batchkarten)		81%	12%	7%

10. Welche Möglichkeiten sehen Sie, das bestehende System zu verbessern?	58 Antw.			
11. Welchem System der Erfassung Ihrer Arbeitszeit und Abwesenheiten geben Sie den Vorrang?				
> Elektronische Zeiterfassung	56%			
> Manuelle Zeiterfassung (grüner Arbeitszeitrapport)	10%			
> Keine Zeiterfassung für das Kader	2%			
> Zeiterfassung ist nicht notwendig (nicht Präsenzzeit, sondern Leistung zählt)	8%			
> keine Antwort	24%			

Tabelle 31 Vorschlag Allgemeine Förderung von Teilzeitverhältnissen**Ziele / Vorgaben gem. Postulat**

1	<i>Beschäftigungswirksamkeit</i>	Teilzeitanstellungen sind grundsätzlich beschäftigungswirksam. Die vorhandene Arbeit wird auf mehr Menschen verteilt. Mit der Senkung des durchschnittlichen Beschäftigungsumfangs um 1% kann theoretisch ein Beschäftigungsvolumen von 17 Vollzeitstellen ausgelöst werden.
2	<i>Kostenneutralität</i>	Es sind zwei Tendenzen auszumachen: Einzelne Kosten und Aufwendungen nehmen in der Regel zu (Arbeitsplatz, Personalbetreuung, bestimmte Lohnkosten, Führungsaufwand). Andererseits: Normalerweise kann von einer höheren Effizienz und Effektivität von Teilzeitbeschäftigten ausgegangen werden. Kostenneutralität ist im Einzelfall sicherzustellen. Sie setzt die Bereitschaft der Teilzeitbeschäftigten voraus, ihre Einsätze auf die betrieblichen Bedürfnisse abzustimmen.

Aspekte im Umfeld des Postulates

3	<i>Organisatorische Voraussetzungen und Folgen</i>	Verstärkung der Planungs- und Abstimmungsprozesse über Präsenz und Arbeitsablauf.
4	<i>Führungsmässige Voraussetzungen und Folgen</i>	Verstärkter und anspruchsvollerer Führungsprozess. Entscheidend ist der <i>Führungswille</i> , überhaupt Teilzeitverhältnisse abzuschliessen.
5	<i>Rechtliche Voraussetzungen und Folgen</i>	Teilzeitbeschäftigte sind im städtischen Personal- und Versicherungsrecht bereits heute den Vollzeitbeschäftigten wo immer möglich gleichgestellt. Allfällige Herabsetzungen des Beschäftigungsgrades dürfen nur freiwillig und ohne Druck erfolgen. Eine Redimensionierung durch den Arbeitgeber entspräche einer Änderungskündigung. Die nötige Pragmatik seitens Arbeitgeberin und Arbeitnehmenden legt den Verzicht auf jede quantitative Vorgabe betr. Anzahl Teilzeitverhältnisse nahe.
6	<i>Auswirkungen auf Dienstleistungs- und Produktqualität</i>	Per Saldo sehr wahrscheinlich keine Auswirkungen. Chancen zur Verbesserung (z. B. durch Ausdehnung der Schalteröffnung) stehen mögliche Beeinträchtigungen der Dienstleistung bei stark personenbezogenen Betreuungskontakten gegenüber (z.B. VSA, SOA, RAV, PA).

Kriterien humaner Arbeitstätigkeit nach Ulich

7	<i>Gesundheit (Verhinderung von Beeinträchtigungen)</i>	Tendenziell Verbesserung der Lebensqualität; massgeblich sind indessen die konkreten Lebensumstände der Arbeitnehmenden.
8	<i>Familie / Partnerschaft (inkl. Förderung Gleichstellung)</i>	Tendenziell Verbesserung der Lebensqualität, sofern eine partnerschaftliche Abstimmung erfolgen kann und das Gesamteinkommen befriedigt. Ermöglicht partnerschaftlichen Lebensentwurf in der Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit sowie in der persönlichen und beruflichen Entwicklung.
9	<i>Teilnahme am sozialen Leben</i>	Tendenziell Verbesserung der Lebensqualität durch Erweiterung der sozialen Kontakte.
10	<i>Kompetenzentwicklung (Potential zur Personalentwicklung)</i>	Verwaltungsintern eher Verschlechterung, da Tätigkeitsspektrum von Teilzeitbeschäftigten in der Regel enger. Für externe Weiterbildung, aber auch für "ganz andere" Aktivitäten steht dagegen mehr Zeit zur Verfügung.
11	<i>Einkommen</i>	Dem verminderten Beschäftigungsumfang entsprechend reduziertes Einkommen. Massgebend ist die Situation der Familie / Partnerschaft insgesamt. Ganz kleine oder zu stark variierende Beschäftigungsgrade sind zu vermeiden, da die Betroffenen aus dem Netz der beruflichen Vorsorge fallen.
12	<i>Optimale Aufgabenerfüllung</i>	vgl. 6
13	<i>Beschäftigungswirkung</i>	vgl. 1

Tabelle 32 Vorschlag Mehr Teilzeit auf Führungsebene**Ziele / Vorgaben gem. Postulat**

1	<i>Beschäftigungswirksamkeit</i>	Wie Vorschlag 31
2	<i>Kostenneutralität</i>	Wie Vorschlag 31

Aspekte im Umfeld des Postulates

3	<i>Organisatorische Voraussetzungen und Folgen</i>	<p>Wie Vorschlag 31</p> <p>Zusätzlich ist die optimale Abstimmung mit der nächsthöheren bzw. obersten Führungsebene erforderlich.</p> <p>Eine Kernfrage bei Teilzeit von Führungsleuten ist deren Selbstverständnis bezüglich Erfüllung der Leitungsaufgaben: Soll der Akzent auf der vereinbarten Teil-Arbeits<u>zeit</u> oder auf dem ausgehandelten Teil-Leistungs<u>auftrag</u> liegen?</p>
4	<i>Führungsmässige Voraussetzungen und Folgen</i>	<p>Wie Vorschlag 31</p> <p>Entscheidend ist die verwaltungspolitische Zielsetzung der Exekutive sowie die Bejahung der Aussage, dass auch Führungsaufgaben teilweise delegierbar sind.</p>
5	<i>Rechtliche Voraussetzungen und Folgen</i>	<p>Wie Vorschlag 31</p> <p>Im Voraus zu klären ist der Charakter jener Arbeitszeit, die über das reduzierte Beschäftigungsausmass hinaus geleistet wird. Soweit 100 % nicht überschritten werden, handelt es sich wie bei allen Teilzeitangestellten nicht um Überzeit, sondern um Mehrstunden, die in erster Linie zu kompensieren sind. Eine Auszahlung kann nur bei ausserordentlichen Verhältnissen und bei Unmöglichkeit einer Kompensation in Frage kommen.</p> <p>Dieses Vorgehen drängt sich auf, weil zu vermeiden ist, dass nach Senkung des Beschäftigungsgrades gleich viel wie vorher, jedoch für weniger Lohn, gearbeitet werden muss. Diese Aussicht würde Führungspersonen von der Bereitschaft zu einem reduzierten Pensum abhalten.</p>
6	<i>Auswirkungen auf Dienstleistungs- und Produktqualität</i>	<p>Per Saldo sehr wahrscheinlich keine Auswirkungen, sofern es gelingt, die Koordination mit andern Führungskräften zu optimieren.</p> <p>Umfang und Qualität der Dienstleistungen müssen in jedem Fall gewährleistet sein.</p>

Kriterien humaner Arbeitstätigkeit nach Ulich

7	<i>Gesundheit (Verhinderung von Beeinträchtigungen)</i>	<p>Wie Vorschlag 31</p> <p>Zunahme der Möglichkeiten für die Regeneration.</p>
8	<i>Familie / Partnerschaft (inkl. Förderung Gleichstellung)</i>	<p>Wie Vorschlag 31</p> <p>Gerade bei qualifizierten Funktionen sind Teilzeitverhältnisse eine wichtige Voraussetzung für Fortschritte in der Gleichstellung.</p>
9	<i>Teilnahme am sozialen Leben</i>	Wie Vorschlag 31
10	<i>Kompetenzentwicklung (Potential zur Personalentwicklung)</i>	<p>Wie Vorschlag 31</p> <p>Zusätzliche Chancen für leitende Positionen ergeben sich v. a. für Frauen mit Familienpflichten.</p>
11	<i>Einkommen</i>	<p>Wie Vorschlag 31</p> <p>Die Kompensation der Mehrarbeit bis 100 % (sowie die ausnahmsweise Auszahlung) sollen verhindern, dass Teilzeit-Führungspersonen für weniger Geld gleich viel wie bisher arbeiten.</p>
12	<i>Optimale Aufgabenerfüllung</i>	vgl. 6

13	<i>Beschäftigungs- wirkung</i>	vgl. 1
----	------------------------------------	--------

Tabelle 33 Vorschlag Teilzeit bei Arbeit nach Dienstplan oder in Gruppen***Ziele / Vorgaben gem. Postulat***

1	<i>Beschäftigungswirksamkeit</i>	Wie Vorschlag 31 Wo nach Dienstplan gearbeitet wird (z. B. Sicherheitspolizei, VBSG-Fahrpersonal, Feuerwehr), sind Teilzeitverhältnisse direkt beschäftigungswirksam.
2	<i>Kostenneutralität</i>	Wie Vorschlag 31 Der Zunahme bestimmter Kosten (z. B. persönliche Ausrüstung) stehen betriebliche Vorteile z. B. in flexiblerer Dienstenteilung gegenüber.

Aspekte im Umfeld des Postulates

3	<i>Organisatorische Voraussetzungen und Folgen</i>	Wie Vorschlag 31 Die Arbeit nach Dienstplan oder in Gruppen macht die organisatorischen Voraussetzungen und Absprachen besonders anspruchsvoll. Die Teilzeitvarianten sind dem Arbeitsrhythmus anzupassen; z. B. Vormittags- und Nachmittagspläne. Erforderlich ist eine Abstimmung auf die je besonderen Verhältnisse in den einzelnen Dienststellen und Betrieben.
4	<i>Führungsmässige Voraussetzungen und Folgen</i>	Wie Vorschlag 31 Die Führung hat einem allfälligen Gruppendruck auf Vollzeit-Tätigkeit zu begegnen.
5	<i>Rechtliche Voraussetzungen und Folgen</i>	Wie Vorschlag 31 Im Reglement für Arbeitsverhältnisse mit besonderer Arbeitszeit ist eine Auswahl von Teilzeitvarianten zu regeln.
6	<i>Auswirkungen auf Dienstleistungs- und Produktqualität</i>	Wie Vorschlag 31

Kriterien humaner Arbeitstätigkeit nach Ulich

7	<i>Gesundheit (Verhinderung von Beeinträchtigungen)</i>	Wie Vorschlag 31
8	<i>Familie / Partnerschaft (inkl. Förderung Gleichstellung)</i>	Wie Vorschlag 31
9	<i>Teilnahme am sozialen Leben</i>	Wie Vorschlag 31
10	<i>Kompetenzentwicklung (Potential zur Personalentwicklung)</i>	Wie Vorschlag 31
11	<i>Einkommen</i>	Wie Vorschlag 31 Bei Tätigkeiten, die nach dem untersten Drittel der Lohnskala entschädigt werden, erscheint Teilzeit nur denkbar, wenn auch der Partner / die Partnerin über ein entsprechendes Einkommen verfügt.
12	<i>Optimale Aufgabenerfüllung</i>	vgl. 6
13	<i>Beschäftigungswirkung</i>	vgl. 1

Tabelle 34 Vorschlag Freiwillige vorzeitige Alterspensionierung (voll oder gleitend)**Ziele / Vorgaben gem. Postulat**

1	<i>Beschäftigungswirksamkeit</i>	Vorzeitige volle und teilweise Alterspensionierungen sind beschäftigungswirksam und erfolgen bereits heute in beträchtlichem Ausmass.
2	<i>Kostenneutralität</i>	Da in der Regel die ersatzweise beschäftigten Arbeitnehmenden ein tieferes Lohnniveau aufweisen, ergibt sich eine finanzielle Entlastung. Die Auswirkungen der freiwilligen vorzeitigen Alterspensionierung auf die Versicherungskasse sind weiterhin versicherungsmathematisch zu überwachen.

Aspekte im Umfeld des Postulates

3	<i>Organisatorische Voraussetzungen und Folgen</i>	Bei vorzeitiger Vollpensionierung ergeben sich keine zusätzlichen Probleme. Betr. Teil- oder gleitender Pensionierung treten dieselben Fragen und Hindernisse auf wie bei Teilzeitbeschäftigung. Siehe dazu die Vorschläge 31, 32 und 33. Der frühere Abgang älterer Arbeitnehmender hat Wissens- und Erfahrungsverlust zur Folge; die sorgfältige Planung der Übergänge wird deshalb wichtiger.
4	<i>Führungsmässige Voraussetzungen und Folgen</i>	Bei vorzeitiger Vollpensionierung ergeben sich keine zusätzlichen Probleme. Bei gleitender Pensionierung gilt Ähnliches wie für Teilzeitbeschäftigung. Die Unterstützung der Vorgesetzten ist eminent; vor allem bei leitenden Personen und bei gruppenorientierten Funktionen.
5	<i>Rechtliche Voraussetzungen und Folgen</i>	Die vorzeitige Alterspensionierung soll in jedem Fall freiwillig bleiben; ein Zwang über die Voraussetzungen gemäss Art. 16 Personalreglement hinaus ist abzulehnen. Vom Reglement über die Versicherungskasse her sind die Grundlagen einer vorzeitigen freiwilligen Teil- bzw. gleitenden Pensionierung gegeben.
6	<i>Auswirkungen auf Dienstleistungs- und Produktqualität</i>	Keine Auswirkungen, sofern durch gute Planung die optimale Know-how-Übergabe gelingt.

Kriterien humaner Arbeitstätigkeit nach Ulich

7	<i>Gesundheit (Verhinderung von Beeinträchtigungen)</i>	Tendenziell mehr Lebensqualität. Weitergehende Regelungen (z.B. freiwilliger Altersrücktritt vor 60 oder tieferes Pensionierungsalter für körperlich besonders fordernde Berufe) bedürften zusätzlicher persönlicher Prämien bzw. einer Sonderfinanzierung durch den Arbeitgeber.
8	<i>Familie / Partnerschaft (inkl. Förderung Gleichstellung)</i>	Tendenziell mehr Lebensqualität.
9	<i>Teilnahme am sozialen Leben</i>	Tendenziell mehr Lebensqualität; der gleitende Übergang kann den Pensionierungsschock vermeiden.
10	<i>Kompetenzentwicklung (Potential zur Personalentwicklung)</i>	Bei gleitender Pensionierung ist paralleles Arbeiten von "Alt und Jung" möglich und somit auch vermehrter Wissenstransfer.
11	<i>Einkommen</i>	Einkommensrückgang in jedem Fall; Minderung durch rückzahlbare Überbrückungsrente, 3. Säule, Einkommenssituation in der Partnerschaft.
12	<i>Optimale Aufgabenerfüllung</i>	vgl. 6
13	<i>Beschäftigungswirkung</i>	vgl. 1

Tabelle 35 Vorschlag Zeitsparkonto

- Merkmale
- Der ausbezahlte Lohn liegt unter dem Ausmass der effektiv geleisteten Arbeitszeit von z. B. 100%.
 - Die geleistete, aber nicht ausbezahlte Zeit wird nach dem Grundsatz "Eine Stunde bleibt eine Stunde" auf einem Zeitsparkonto geöfnet; dasselbe könnte optionsweise mit bestimmten Lohnelementen geschehen.
 - Die angesparte Arbeitszeit soll vor allem als Vorruhestand konsumiert werden; dienstrechtlich handelt es sich um einen bezahlten Urlaub unmittelbar vor der eigentlichen Pensionierung.

Ziele / Vorgaben gem. Postulat

1	<i>Beschäftigungswirksamkeit</i>	Modelle mit Zeitsparkonten sind grundsätzlich langfristig beschäftigungswirksam. Bei Verwendung für den Vorruhestand oder für längere Urlaube verkürzen sie die Lebensarbeitszeit.
2	<i>Kostenneutralität</i>	Zeitsparkonten sind kostenneutral; mit deren Einrichtung wird eine Verpflichtung auf die Zukunft eingegangen, da im Zeitpunkt des Konsums der angesparten Zeit Löhne auszurichten sind. Diese künftigen Ansprüche werden einem Geldfonds übertragen, damit Budgetwirksamkeit wie bisher im Zeitpunkt der erbrachten Arbeitsleistung erfolgt. Für die Ausrichtung verschiedenster Lohnelemente ergäbe sich eine Alternative; sie könnten optionsweise als Gutschrift auf das Zeitsparkonto gewährt werden. Die Führung von Zeitsparkonten verursacht administrativen Aufwand im Rahmen des Lohnwesens. Das Ausmass hängt von der Ausgestaltung der Einzelheiten ab.

Aspekte im Umfeld des Postulates

3	<i>Organisatorische Voraussetzungen und Folgen</i>	Keine besonderen; in der Regel wird zum gewohnten Beschäftigungsumfang weiter gearbeitet. Einzelne Dienststellen sehen in Zeitsparkonten die Lösung anstehender betrieblicher Probleme (Feuerwehr, Polizei). In den Auswirkungen fördert das Modell de facto die vorzeitige Pensionierung und beeinträchtigt deshalb den laufenden Betrieb nicht. Es kann im Gegenteil die aktuelle Präsenz erhöhen, indem zu bezahlende freie Zeit erst gegen Ende der Lebensarbeitszeit konsumiert wird. Verschiedene Dienststellen legen Wert auf die Ausgestaltung wichtiger Details und formulieren Anforderungen, die zu prüfen sind.
4	<i>Führungsmässige Voraussetzungen und Folgen</i>	Keine besonderen; in der Regel wird zum gewohnten Beschäftigungsumfang weiter gearbeitet.
5	<i>Rechtliche Voraussetzungen und Folgen</i>	Im Personalreglement sind die Rechtsgrundlagen für Zeitsparkonten zu schaffen. - Von der obligatorischen Umgestaltung bestimmter Lohnelemente in Zeitgutschriften wird im gegenwärtigen Zeitpunkt Abstand genommen. Sie würde ebenfalls eine Personalreglements-Revision voraussetzen. Es sollen vor allem Wahlmöglichkeiten geschaffen werden. Zahlreiche Detailfragen (z. B. Austritt, Tod, Invalidität) sind lösbar und bedürfen der Normierung in einem Vollzugserlass.
6	<i>Auswirkungen auf Dienstleistungs- und Produktequalit.</i>	Keine besonderen; in der Regel wird zum gewohnten Beschäftigungsumfang weiter gearbeitet.

Kriterien humaner Arbeitstätigkeit nach Ulich

7	<i>Gesundheit (Verhinderung von Beeinträchtigungen)</i>	Bei Verwendung als Vorruhestand wie 34. - Zwischenzeitliche längere Urlaube können ausgedehnte Regenerationsphasen erlauben. - Für psychisch oder physisch besonders fordernde Tätigkeiten (z. B. Berufsfeuerwehr) könnte das Zeitsparkontomodell als Vorruhestand - auch in Teilzeit - besondere Bedeutung erlangen.
8	<i>Familie / Partnerschaft (inkl. Förderung Gleichstellung)</i>	Bei Verwendung als Vorruhestand wie 34.
9	<i>Teilnahme am sozialen Leben</i>	Bei Verwendung als Vorruhestand wie 34.
10	<i>Kompetenzentwicklung (Potential zur Personalentw.)</i>	Bei Vorruhestand keine Auswirkungen. - Sofern ein zwischenzeitlicher längerer Urlaub eingeschaltet wird, z. B. in Ergänzung des Bildungsurlaubs, ergeben sich zusätzliche Möglichkeiten der Qualifizierung, etwa für das letzte Drittel der beruflichen Laufbahn.
11	<i>Einkommen</i>	Personen mit Zeitsparkonten treffen eine Wertentscheidung. Sie nehmen ein aktuelles Minder-einkommen in Kauf zu Gunsten einer künftigen Lohnzahlung. Es ist davon auszugehen, dass die finanziellen Bedürfnisse im Lebensablauf wechseln, z. B. nach Ausbildungsabschluss der Kinder.
12	<i>Optimale Aufgabenerfüllung</i>	vgl. 6

13	<i>Beschäftigungs- wirkung</i>	vgl. 1
----	------------------------------------	--------